

# Andiiss

— Le réseau territorial du sport

## 19e Journées d'Etudes Nationales

### SYNTHÈSE DE L'ATELIER

Bâtir la robustesse humaine et organisationnelle des services des Sports

Avec la participation de Raphaël Josseaux



**Jeudi 19 mars 2026**

ANDIISS / 4-6 rue Truillot 94200 Ivry-sur-Seine / 06 86 49 69 37 / [contact@andiiss.org](mailto:contact@andiiss.org) / [andiiss.org](http://andiiss.org)

**VICHY**   
SPORT

## **ATELIER**

### *Bâtir la robustesse humaine et organisationnelle des services des Sports*

#### **Contexte et enjeu**

Les services des sports font, aujourd'hui, aussi face à des contraintes organisationnelles, humaines et institutionnelles croissantes. Les réorganisations internes, les arbitrages politiques et les tensions sur les ressources fragilisent leur fonctionnement et questionnent leur capacité à assurer le bon fonctionnement du service public.

Il ne s'agit plus seulement de réagir aux crises, mais de maintenir l'activité en situation dégradée. Il s'agit alors de passer d'une logique de résilience (rebondir après) à une logique de robustesse : tenir dans la durée, sans rupture du service.

Les services des sports apparaissent ainsi comme des variables d'ajustement, accentuant leur vulnérabilité en période de transformation.

## ATELIER

### *Bâtir la robustesse humaine et organisationnelle des services des Sports*

#### Apport et définition

- **Robustesse** : la capacité à maintenir la performance et la stabilité pendant une "tempête" (crise) sans s'effondrer. C'est la qualité de ce qui résiste à la pression ou à la déformation.
- **Opposition entre robustesse et résilience** : la robustesse implique de tenir bon grâce à des mesures préventives, tandis que la résilience est la capacité à rebondir après un choc, à repartir de zéro.
- **La robustesse comme une assurance** : Elle est comparée à une police d'assurance, payée en continu pour se protéger d'une crise future. Sa véritable valeur n'est connue qu'à "l'épreuve du feu".
- **L'Incertitude de la robustesse** : On ne peut jamais être certain que la robustesse construite sera suffisante, car la nature de la future "tempête" est inconnue.
- **L'Entretien de la robustesse** : Elle n'est pas un acquis et nécessite un entretien constant, par exemple via un "radar" annuel pour évaluer les mesures mises en place.

## **ATELIER**

### *Bâtir la robustesse humaine et organisationnelle des services des Sports*

#### Analyse des facteurs de robustesse

##### Identification des signaux de fragilité

Plusieurs “drapeaux rouges” ont été identifiés comme révélateurs d’un manque de robustesse : *fonctionnement en urgence permanente, manque de formalisation, suivi administratif superficiel* ou encore *dépendance à des habitudes non questionnées*.

Leur identification constitue une première étape essentielle pour sécuriser l’organisation et prévenir les crises.

##### Identification des piliers de solidité du service

La robustesse du service repose sur plusieurs leviers complémentaires, construits dans la durée et ancrés dans les pratiques quotidiennes.

- **Sens et culture sportive** : Inculquer une culture du sport, du supporterisme et de l'implication dans les événements pour renforcer le sentiment d'appartenance des agents.
- **Management et communication** : Remplacement des réunions formelles par des points spontanés plus réactifs et une communication transparente, même en cas d'échec.
- **Outils et ressources partagés** : Mise en place d'outils simples (tableaux de planification partagés) pour un accès à l'information en temps réel.
- **Optimisation et planification détaillée** : Passer d'une vision "macro" à une planification très précise (au quart d'heure près) de l'utilisation des équipements pour en avoir une vision claire et optimiser leur usage

## **ATELIER**

### *Bâtir la robustesse humaine et organisationnelle des services des Sports*

#### Analyse des facteurs de robustesse

#### Stratégies pour faire face à une situation de “défaite”

- **Transparence auprès des équipes** : Partager une lecture commune de la situation pour sécuriser le collectif et éviter les incompréhensions.
- **Culture sportive de l'adaptation** : S'appuyer sur les repères du sport pour accepter une issue défavorable et se remobiliser rapidement sur les prochaines échéances.
- **S'appuyer sur le calendrier pour relancer la dynamique** : mobiliser les échéances proches (vacances, reprise de saison) comme points d'appui pour structurer l'action et se projeter rapidement vers l'avenir.

# ATELIER

## *Bâtir la robustesse humaine et organisationnelle des services des Sports*

### Gestion des Services des Sports : Risques, RH & Relations

#### Structurer la gestion des risques

- S'appuyer sur l'analyse des situations passées pour identifier les points de fragilité et sécuriser durablement le fonctionnement du service

#### Renforcer la relation avec les clubs et associations

- Faire évoluer la relation avec les clubs vers un modèle plus partagé,
- Assurer la transparence sur l'occupation des créneaux et rappeler que les équipements sont des biens municipaux partagés.

#### Gérer l'absentéisme et les RH

- Face à des situations d'absentéisme susceptibles de fragiliser la continuité du service, une analyse objectivée des causes permet d'identifier les points de vigilance.
- Associer les agents au projets de service pour comprendre leur mal-être et les rendre acteurs de l'amélioration de leur qualité de vie au travail

## **ATELIER**

### *Bâtir la robustesse humaine et organisationnelle des services des Sports*

#### Perception, stratégie et défis futurs

##### Renforcer la reconnaissance du service des sports

- Faire évoluer l'image du service en valorisant la rigueur, la complexité et l'utilité de ses missions auprès des élus et des autres directions

##### Une place fragile dans les arbitrages

- Certaines décisions peuvent révéler le sport comme une "petite" variable d'ajustement, ce qui implique d'adapter sa posture, de sécuriser les informations et de maîtriser les prises de position.

##### Un enjeu d'adaptation aux évolutions de gouvernance

- Un changement d'élus représente un enjeu majeur pour mesurer la robustesse d'un service. Les changements d'élus imposent de clarifier la présentation du service, en trouvant un équilibre entre accessibilité du discours et complexité réelle des missions.

## **ATELIER**

### *Bâtir la robustesse humaine et organisationnelle des services des Sports*

#### **CONCLUSION**

Dans un contexte marqué par l'instabilité organisationnelle, les contraintes croissantes et la faible lisibilité des décisions, la robustesse apparaît, encore une fois, comme une condition essentielle au maintien du service public sportif. Elle ne repose pas uniquement sur des dispositifs techniques, mais sur la capacité des services à structurer leur fonctionnement, à s'appuyer sur leurs équipes et à absorber les tensions sans rupture.

Le retour d'expérience (Ville de Laon) montre que cette robustesse se construit dans la durée, à travers des pratiques concrètes : clarification de l'organisation, montée en précision des outils de planification et de suivi des usages, développement d'une culture collective forte et capacité à tirer des enseignements des situations de crise.

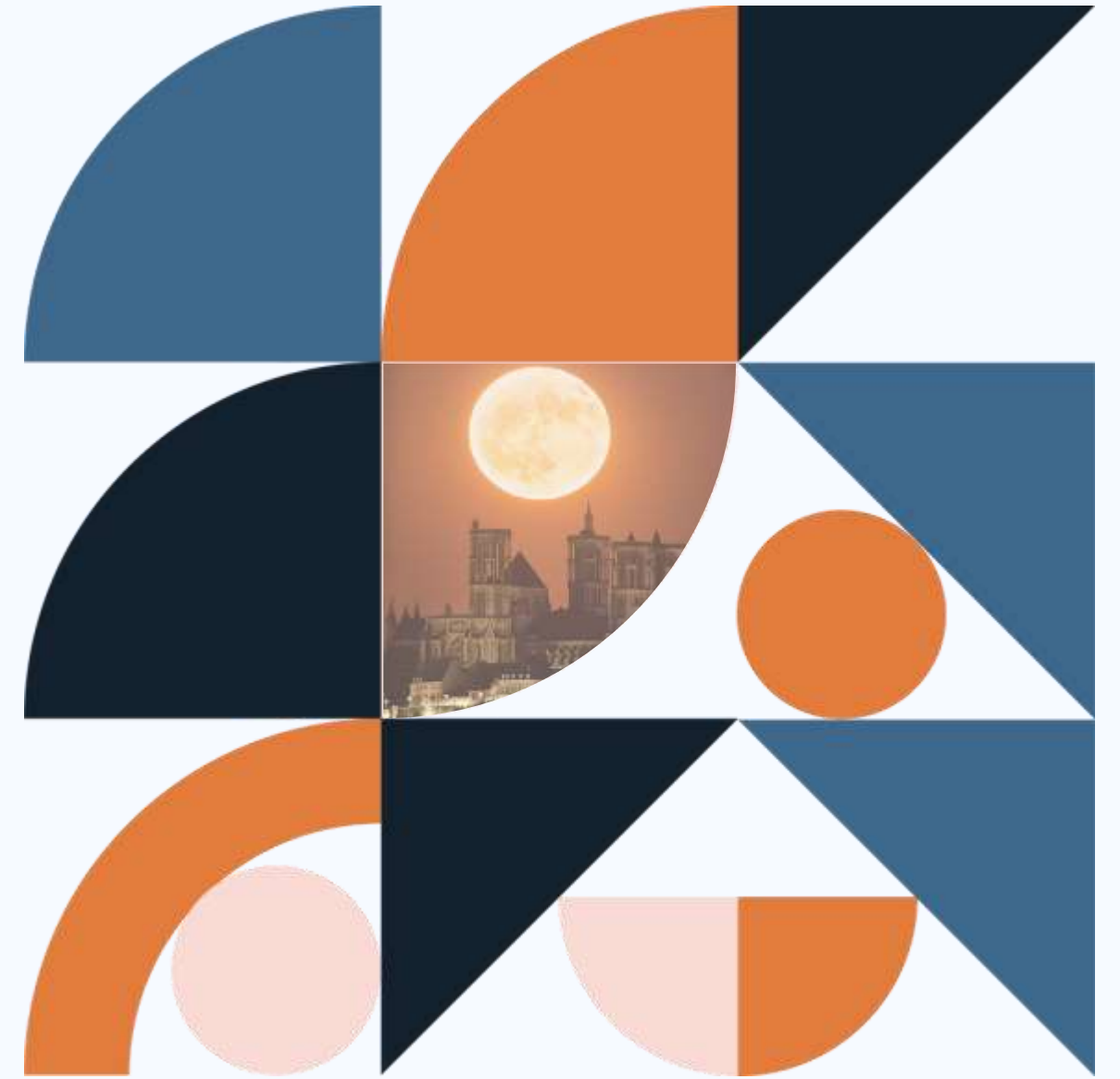
## REMERCIEMENTS

Ces travaux ont été réalisés à l'occasion des JEN 2026 à Vichy, pendant une session d'atelier d'1h30. Ils ne visent pas l'exhaustivité.

Nous tenons à adresser nos félicitations et nos remerciements pour leur excellent travail à **Marina Honta**, **Philippe Thourel** et **Raphaël Josseaux**, ainsi qu'au **CNFPT/INSET de Nancy** pour leur aide sur la préparation de cet atelier et son animation.

**Nous invitons tous les collègues à aller plus loin et partager leurs bonnes pratiques et exemples concrets à [contact@andiiss.org](mailto:contact@andiiss.org)**

# Robustesse humaine & organisationnelle des services sportifs



**JEN 2026 à VICHY**  
Raphaël JOSSEAUX  
Ville de Laon, Hauts-de-France

# Raphaël JOSSEAUX

37 ans - Marié - 2 enfants

Contractuel de la Fonction Publique

CDI depuis octobre 2024

## Expérience



### Responsable du Service des Sports

Ville de Laon

oct. 2017 - aujourd'hui · 8 ans 6 mois

Laon, Hauts-de-France, France · Sur site

Accompagner les élus dans la définition des orientations de la politique sportive locale, optimiser projets structurants et la gestion quotidienne du service....

📌 Gestion de projets, Diriger des réunions et 6 compétences de plus



### Agent de développement

Rugby Club de Laon · Temps plein

sept. 2009 - oct. 2017 · 8 ans 2 mois

Энн · Sur site

Assurer la promotion et le développement de et dans l'association.

Assurer la mise en place et la gestion du plan de développement et d'actions sportif de l'associat

📌 Gestion de projets, Diriger des réunions et 6 compétences de plus



# ROBUSTESSE

*La robustesse, c'est la capacité à maintenir la **performance** et la **stabilité** pendant la **tempête**, sans **s'effondrer**.*

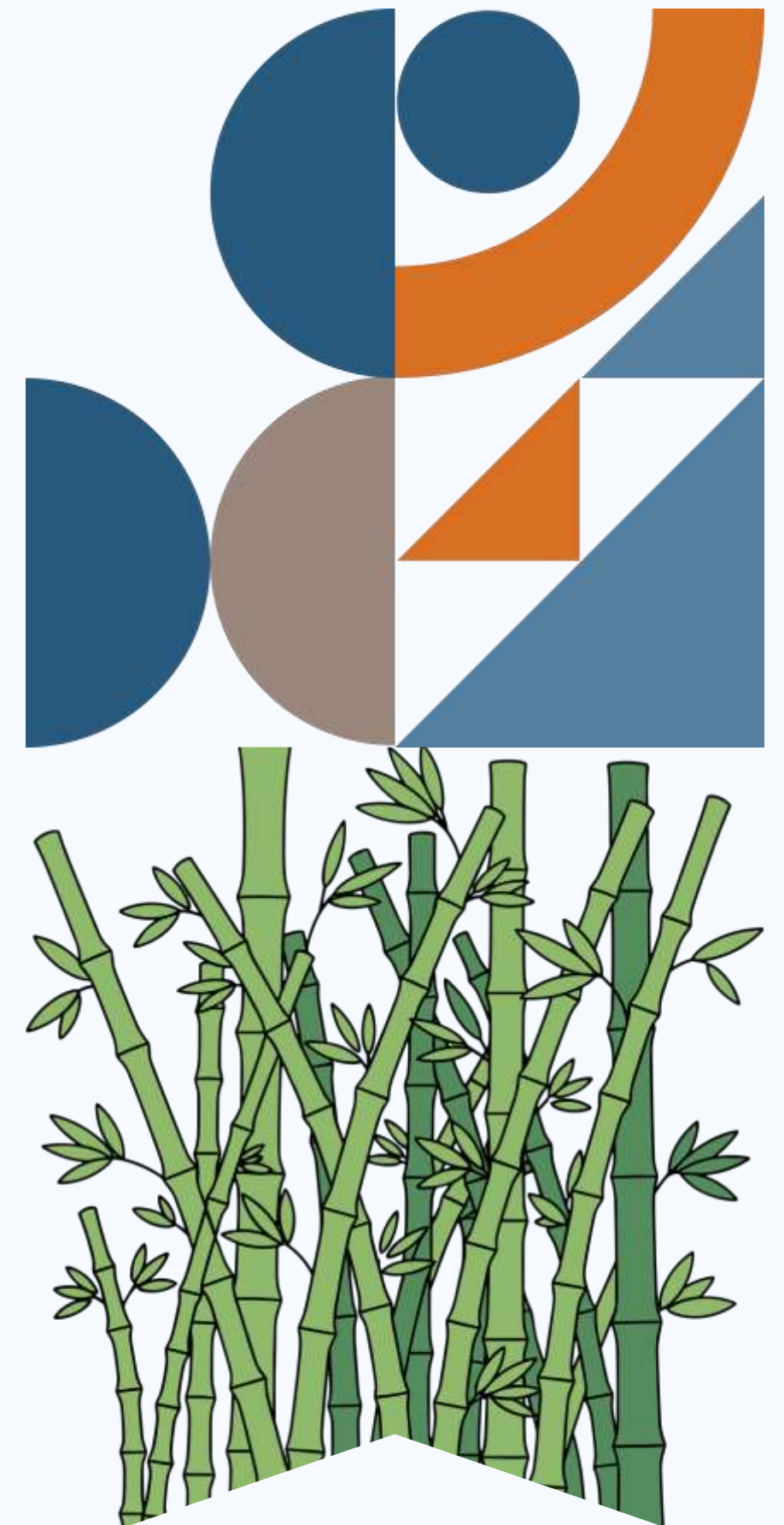
## RIGIDITE

Qui est ferme, résiste à la pression, à la torsion, à la déformation.



## RESILIENCE

Capacité à rebondir après un choc.



# LA TEMPETE



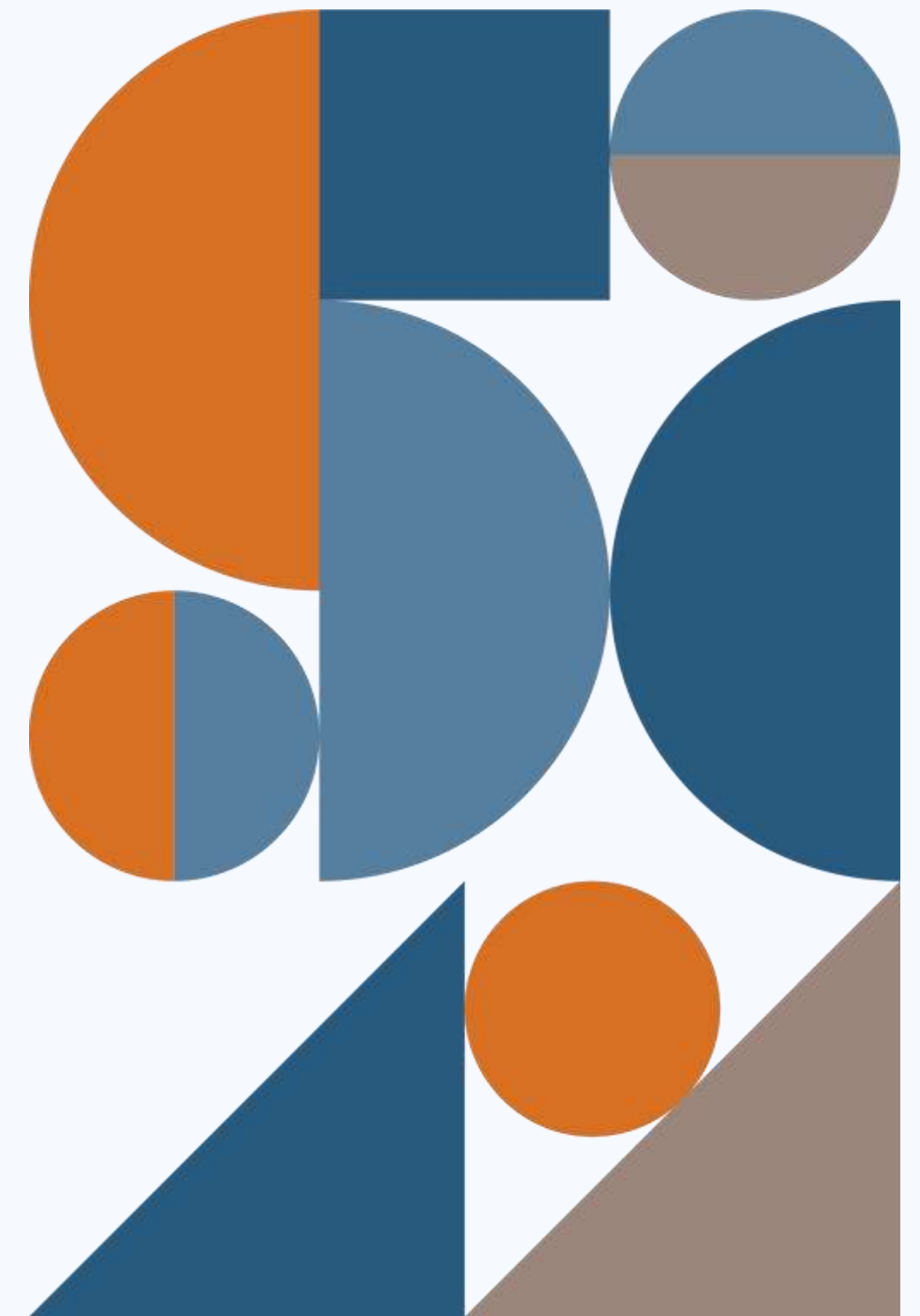
Mutation d'une DGA mutualisée, gérant la compétence sport municipale.



**Le MATCH** : fonctionnement et stabilité du service, mutualisation de la compétence sport, évolution professionnelle, ...



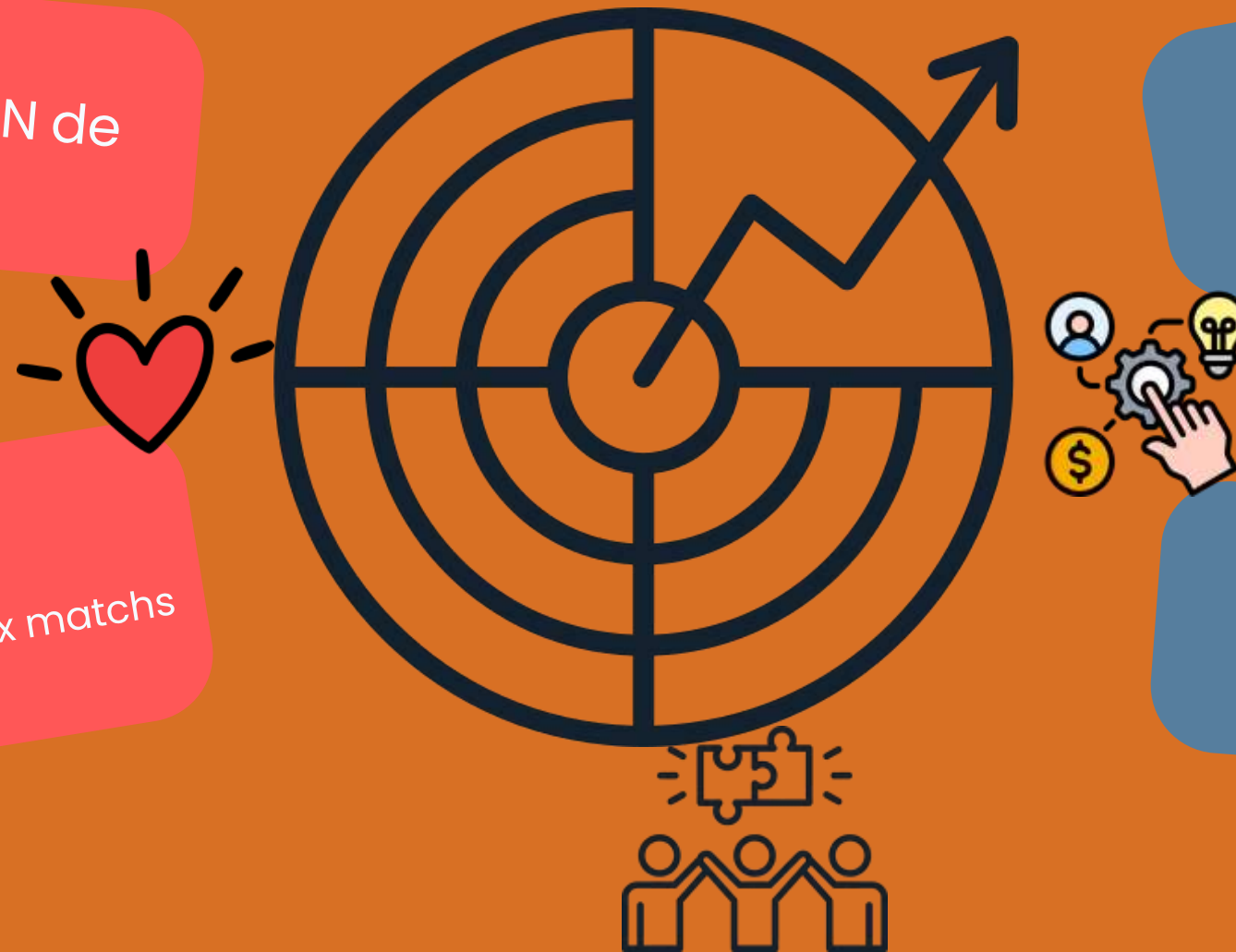
**DOUBLE DEFAITE** : pas de mutualisation et la "rigueur".



# RADAR de la ROBUSTESSE

**SENS du SERVICE PUBLIC**  
ATTACHEMENT à et REPRESENTATION de  
la COLLECTIVITE

**SENS**  
"Culture supporter"  
Echange réguliers sur les résultats, Invitations aux matchs  
et compétitions, ...



**POLYVALENCE & SUBSIDIARITE**  
Accès aux outils  
Délégation de la planification

**RESSOURCES**  
Partagées et Visibles

**COMMUNICATION & INFORMATION**  
SUPPR REUNION HEBDO  
PLUS POINT SPECIFIQUES (Evenements, période intense, ..)

**COHESION**  
Invitation des Familles aux temps fort SPORT  
Participation des N-1 et N-2 aux évènements (Flammes, Courses  
cyclistes, ...)

# NOUS AVONS TENU CAR ...

1

## **DEFAITE COLLECTIVE**

Plus facile de se relever à plusieurs que SEUL

Ravaler ses **AMBITIONS** et sa **FIERTE**

2

## **COURT TERME**

**VACANCES ESTIVALES**  
et  
**SAISON SPORTIVE**

3

## **PROXIMITE** avec les USAGERS

VOLONTE de FAIRE **REUSSIR** la  
POLITIQUE SPORTIVE LOCALE  
VOLONTE de FAIRE **VIVRE** les  
**EQ SPORTIFS**  
VOLONTE de **RENDRE un**  
**SERVICE de QUALITE**

# DRAPEAUX ROUGE



**SUIVI ADMINISTRATIF**

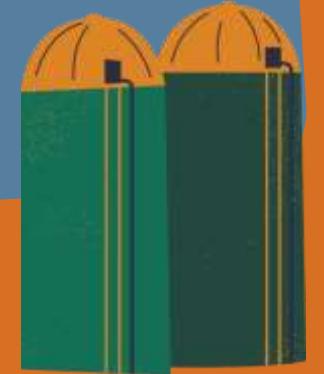
**VISION MACRO de la  
PLANIFICATION**



**CANAUX de COMMUNICATION  
et de PARTAGE**



**POLYVALENCE**  
"Bureau vs Terrain"



**MODE POMPIER**



**CONFIANCE aux USAGERS  
EQ. MUNICIPAUX**



# ROBUSTESSE

La robustesse, c'est la capacité à maintenir la **performance** et la **stabilité** pendant la **tempête**, sans **s'effondrer**.

**A L'ÉPREUVE du FEU**



**ASSURANCE**



**A ENTRETENIR**



# QUESTIONS à la SALLE



Quel est le drapeau rouge qui résonne le plus avec votre vécu ?

Considérez-vous votre service robuste ?

Est-ce qu'une grande structure est plus facilement robuste qu'une petite ?

Est-ce que votre robustesse repose sur votre structure, votre organisation ou vos agents ?

**JEN 2026 à VICHY**  
Raphaël JOSSEAUX  
Ville de Laon, Hauts-de-France  
rjosseaux@ville-laon.fr  
06 22 34 77 74